



Podle teorie Larry E. Greinera, profesora z Harvard Business School, publikované v roce 1972 si všechny firmy procházejí obdobným cyklem střídání ekonomického růstu a poklesu. Za každým růstem je evoluce, která vyústí v krizi, kdy firma začne stagnovat a potřebuje revoluci, aby rostla dál. Zajímavé je, že jednotlivé fáze se opakují u velké části firem na trhu a že tyto krize mají jasně danou posloupnost. Trápí-li vaši firmu stagnace, je možné, že se zrovna nachází v době čekání na další revoluci.

Greinerova teorie

Greinerova teorie pojednává o vývoji organizačních struktur ve firmě i o příčinách a následcích, které tento vývoj má. Teorie sama o sobě není ani tak teorií jako takovou, jako spíše praktickým popisem událostí, ke kterým s železnou pravidelností při vývoji firem dochází. Spíše než na výpočtech a teoretických základech tak stojí na pozorování vnějších skutečností.

Zatímco pořadí jednotlivých evolucí a revolucí je v podstatě stále stejné, doba kdy a jak rychle jednotlivé krize vyžadující revoluci přicházejí, se mění. Obecně se má za to, že tato doba je určena zejména odvětvím a prostředím, ve kterém firma podniká, velikostí organizace a jejím stářím. Čím rychleji firma roste, tím dříve se příslušná krize dostaví. Pokud danou krizi přitom firma včas nevyřeší, může to v krajním případě vést i k jejímu zániku. Častěji to však vede ke stagnaci a zastavení růstu firmy na dlouhou řadu měsíců a někdy i let. Přejít k vyšším krizím jako je například krize kontroly (viz níže) přitom může trvat firmě i desítky let. Velká část firem se v České republice přitom nachází na hranici teprve první nebo druhé krize, což je dáno tím, že podnikání se u nás začalo prakticky rozvíjet teprve před dvěma desítkami let.

Tvůrčí fáze a krize vedení

Na počátku každé firmy stojí tvůrčí fáze. Majitelé mají jasnou vizi, jak by firma měla fungovat, a čím by se měla živit. Tato vize se postupně mění a firma nalézá stále nové a nové prostředky, jak růst. Firma se snaží dělat věci netradičně, hledá inovace, které ji pomohou v dalším růstu. V čele firmy stojí majitelé, komunikace v rámci firmy je značně neformální a uvolněná, pracovníci nemají problém s častou prací přesčas. Manažeři a vlastníci v jedné osobě mají dokonalý přehled o potřebách jednotlivých zaměstnanců, firmy i jejích zákazníků. S narůstajícími tržbami a úspěchy se však zvyšuje počet zaměstnanců a roste tlak na zvyšování efektivity. Firma často řeší také kapacitní problémy a výkyvy poptávky. Společnost už

nelze řídit neformálně a spolu s novými zaměstnanci a novými problémy se z ní vytrácí původní nadšení. Nastává krize vedení.

Profesionální řízení a krize autonomie

Ve firmě je potřeba provést radikální změny. Ty pomůže udělat profesionální management, který formalizuje a standardizuje vztahy na pracovišti, zavede pevné finanční řízení, rozpočty, plánování, procesní řízení, atd. Často je v této fázi zaveden i podnikový informační systém. Díky těmto změnám, během kterých může stále ještě docházet k dalšímu poklesu tržeb, se firma připravuje na další růst – upevňuje základy, na kterých bude dál stavět. Když se tato revoluce povede, přichází další relativně bezproblémový růst. Firma se rozrůstá o nové zaměstnance, dostává se k více a větším zakázkám. S rostoucím počtem zaměstnanců se zvětšuje i [rozpětí řízení](#) a firma musí provést změny v organizační struktuře. Původní management se tak stává vrcholovým managementem a kromě něj se ve firmě objevují nižší úrovně vedoucích pracovníků. Původní management se však nevzdává svých rozhodovacích pravomocí. Nižší vedoucí tak jsou sice formálně vedoucími, ale nemají k řízení přidělených pracovníků dostatek kompetencí a někdy ani schopností. Firma tak začíná být paralyzována tím, že se na nižších úrovních musí čekat, až top management rozhodne. Nastává krize autonomie charakteristická mimo jiné výroky jako: „Ti nahoře tomu stejně vůbec nerozumí. Ti nahoře mi to nedovolí apod.“ případně „On si dělá někde támhle mistra v dílně, je maximálně tak vyučený, a mě s titulem z ČVUT z obrábění tady bude poučovat. Ti dole si to představují náramně jednoduše apod.“

Decentralizace a krize kontroly

Revoluce, která vyvede firmu z krize autonomie je ještě radikálnější než ta předchozí. Firma musí projít kompletní restrukturalizací, jejímž výsledkem je obvykle divizní organizační struktura, ať už se jednotlivé dílčí složky nazývají divize, závody, oddělení nebo třeba SBU. Výjimkou nebývá ani holdingová struktura nebo rozdělení firmy podle jednotlivých národních trhů, oborů činnosti apod. Vrcholový management tedy deleguje velkou část svých pravomocí na nižší organizační celky, od kterých vyžaduje pravidelné reporty. V IT prostředí to znamená, že jsou zaváděny reportovací nástroje, manažerské informační systémy, Balanced Scorecard apod. Top management se soustřeďuje zejména na strategické otázky, hledání nových odbytišť, otázky rozšiřování výroby a sortimentu apod. Do řízení podcelků zasahuje obvykle jen tehdy, kdy se objeví nějaké nestandardní odchytky (oběma směry). Problém ovšem začíná nastávat v tom, že vedoucí těchto dílčích celků se přestávají na svou činnost dívat jako na činnost v rámci firmy. Jejich optika naopak začíná být velmi podobná té, kterou by měli, kdyby byli majiteli daného podcelku. Každý nižší vedoucí potažmo tedy třeba vedoucí divize si hledí toho, aby získal co nejlepší výsledky pro svoji divizi, a to třeba i na úkor jiné divize nebo dokonce firmy jako celku. Spolupráce mezi jednotlivými divizemi i ochota k ní se rychle vytrácí. Vedoucí divizí si také dávají záležet na tom, aby top management nebyl o jejich počínání plně informován. Top management v tu samou dobu zjišťuje, že některé jeho strategické plány

nefungují tak, jak mají. Postupně dokonce může odhalit i příčiny a slabiny a snažit se získat některé delegované pravomoci zpět – de facto se tak snaží řízení ve firmě centralizovat, což je typické pro případ, kdy se firma dostává do krize. Tentokrát do krize kontroly.

Fáze koordinace a krize byrokracie

Řešení této krize je ještě mnohem náročnější než té předchozí. Firma se snaží nalézt nástroje, které by nastolili spolupráci napříč celou organizací. Objevují se team buildingové aktivity, školení managementu, výměny na manažerských postech, pravidelné porady vedoucích divizí apod. Nižší management začíná být také finančně zainteresován na výsledcích společnosti jako celku, ať již formou variabilní složky platu anebo zaměstnaneckých akcií. Nezřídká také dochází k užšímu propojení jednotlivých divizí. Často se objevuje maticová organizační struktura či projektové řízení a týmová spolupráce zapojující do projektových týmů členy různých divizí. Top management, který opět delegoval své pravomoci na nižší vedoucí, však tentokrát vyžaduje jasnou kontrolu. Jednotlivé podcelky vnímá jako investiční jednotky a vyžaduje od nich jasnou návratnost investic. Informační systémy jsou doplněny o „manuální“ reportovací nástroje, kdy nižší vedoucí vyplňují reporty o tom, co se u nich děje, co podniká konkurence v jejich oboru, kde vidí hrozby a příležitosti. I sám top management často nasazuje projektové řízení a snaží se podchytit počínající problémy či nové příležitosti co možná nejrychleji. Problém však spočívá v tom, že nižší vedoucí tak tráví čím dál více času na různých poradách, školeních, vyplňováním reportů, sledováním dílčích ukazatelů ovlivňujících jejich vlastní příjem i případné setrvání v jejich funkci, atd. Díky tomu jim však zbývá stále méně času na jejich manažerskou práci. Nastává tak krize byrokracie, kdy nižší management tráví významnou část času vyplňováním nejrůznějších formulářů a sledováním ukazatelů, a zároveň kdy mizí dřívější důvěra mezi liniiovými vedoucími v jednotlivých podcelcích a štábními vedoucími potažmo manažery jednotlivých projektů realizovaných napříč divizemi. Opět se také objevují ony známé větičky o neznalosti a neschopnosti. Na jedné straně totiž stojí manažeři s dokonalou znalostí situace v daném subcelku a na straně druhé manažeři s perfektními teoretickými základy, znalostmi a zkušenosti z jiných firem a odvětví i s perfektním přehledem o situaci firmy jako celku.

Fáze spolupráce a krize psychická

Východisko z krize byrokracie není nijak snadné. Asi nejúspěšnější v jeho hledání jsou japonští manažeři. V Japonsku jste přijímáni ne do firmy, ale do rodiny. A v této rodině často strávíte celý život. Přirozenou snahou každého zaměstnance je tak snažit se ne o co největší osobní přínos v danou chvíli, ale snažit se co nejvíce prospívat rodině, aby se rodině dařilo co nejlépe. Když bude dobře rodině jako celku, bude v ní příjemná atmosféra a i všichni její členové se budou mít dobře. A to je také principem revoluce, která má přinést spolupráci. Formální postupy a nástroje ji totiž nepřinesou. Důležité je, aby každý jeden zaměstnanec pro firmu tzv. dýchal, aby ochotně spolupracoval z kolegy z jiných oddělení či divizí, aby sám měl dostatek sebereflexe a k rozhodnutím a činnostem, u kterých cítí, že nemá dostatek zkušeností či informací si vyžádal pomoc kolegů, a naopak, aby si každou banalitu nenechával „pro jistotu“

potvrzovat od svého vedoucího. Iniciativa, proaktivita, sebekázeň, sebereflexe a silný týmový duch – to jsou východiska k cestě do fáze spolupráce. K řešení krize byrokracie tak přispěje zejména firemní kultura a profesionální, pečlivá a léta trvající ustavičná práce HR oddělení i jednotlivých manažerů ve firmě. Manažer už nemůže být jen specialista na daný obor, ale musí být ještě také týmový hráč a psycholog. Po této fázi přichází zatím poslední z krizí, která však zatím není dostatečně popsána, neboť se k ní příliš firem zatím nedostalo. Greiner zde hovoří o psychologickém traumatu zaměstnance, které se stane jejím zárodkem. Zaměstnanec začíná být vyčerpán prací pro firmu i neustálým tlakem, který na své pozici zažívá. Nastává u něj tzv. syndrom vyhoření. Cest, které by mohly vést z psychické krize je několik. Některé firmy tzv. „točí“ manažery i zaměstnance mezi jednotlivými divizemi, díky čemuž se po čase zaměstnanec dostává do nového prostředí s novými stimuly i možnostmi k osobnímu růstu. Jiné firmy, zejména pak na západ od nás, nabízejí tzv. Sabbatical – možnost až ročního placeného volna, kdy se zaměstnanec sebere, procestuje celý svět, případně jde studovat na univerzitu nebo se věnuje svému koníčku a po roce se svěží a s novými životními zkušenostmi vrátí zpět na své místo. Jednoznačný lék na psychickou krizi však neexistuje. Je ale zřejmé, že čím výše postaveného zaměstnance postihne, tím fatálnější to může mít pro firmu důsledky.

Použitá literatura a další zdroje

[1] DĚDINA, Jiří, MALÝ, Milan. Moderní organizační architektura. Praha : Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.

[2] HART, Dennis, GREGOR, Shirley. Information System Foundations: Constructing and Criticising. Canberra, Australia : ANU E Press, 2005. N/A s. Dostupný z WWW: <http://epress.anu.edu.au/info_systems/>. ISBN ISBN 1 9209 4220.

[3] Mindtools.com. Using the Grenier Curve : Surviving the crises that come with growth [online]. 1995-2010 [cit. 2010-02-09]. Dostupný z WWW: <http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_87.htm>.